

KORSZAKVÁLTÁS A VÁLLALATI GLOBALIZÁCIÓBAN – HATÁSA A SZEMÉLYZETFEJLESZTÉSRE

AGE OF CHANGE IN CORPORATE GLOBALIZATION – EFFECT TO THE HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT

DR. POÓR JÓZSEF egyetemi tanár

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar
és Révkomáromi Selye János Egyetem (Szlovákia)

DR. JARJABKA ÁKOS egyetemi docens

Pécsi Tudományegyetem Közgazdaságtudományi Kar

Abstract

The effects of the global financial and economic crisis that broke out in 2008 and the recovery from it have had a great influence on transnational companies. Personnel development has become a current problem that professionals and managers working in Hungary and their companies have to face if they want to be able to stand well in the indicated globalization “battle”. As we indicate also in our article, the crisis has particularly polarized the replacements in managerial positions or the elimination of such positions. Both the remaining positions and the ones being created impose new requirements for people holding the certain positions. The new, changed circumstances can be matched by means of developing human resources. Learning becomes a lifelong need and process. Personnel development defines tasks for both the organization (not only the human resource department) and the certain individuals. Development needs have to be assessed, defined, methods appropriate for satisfying them have to be found and applied. Employees with performance problems must be enabled to meet requirements, reach performance levels. This must be achieved in accordance with the planning and development of individual working lives and careers embedded in the strategy. The indicated process can be well supported by deliberate, well-prepared education and training work. In this article we examine what requirements this change of era imposes for personnel development and we analyze what new solutions have evolved in this area.

1. Bevezetés

A nemzetközi nagyvállalatok manapság globális struktúrákat alakítanak ki s fokozatosan formálják az országokra és régiókra épülő szervezetüket s lépnek át cégük transznacionális korszakába. Jelen cikkünkben azt vizsgáljuk, hogy e váltás milyen igényeket támaszt a személyzetfejlesztéssel szemben, s elemezzük, milyen új megoldások alakultak ki a multiknál ezen a területen.

2. Globalizációról

2.1. Fogalmak és közelítésmódok

Az üzleti világban végbemenő globalizáció hajtóerőiről eltérő véleményekkel találkozhatunk a szakirodalomban. Lányi (2001) szerint magának a globalizációnak a fogalma az 1960-as évek végén született, amikor a Föld és az emberiség sorsáért aggódó tudósok a Római Klub jelentése nyomán kezdték el a témát vizsgálni. További vélemények¹ alapján elmondható, hogy a globalizáció egy sokkal komplexebb jelenség, mintsem, hogy egyetlen tényezőhöz lenne köthető. Így többek között, a kereskedelmi korlátok és vámok jelentős mérséklése, a termelés és a piacok nemzetközivé válása és nem utolsósorban a rohamléptekkel fejlődő infokommunikációs technológiák nagymértékben hozzájárultak a globalizáció kialakulásához és terjedéséhez.

A 2008 októberében kibontakozott globális méretű válság nyomán sokakban felmerült – a korábbi évek antiglobalistái² által megfogalmazott – azon gondolat, hogy az új kihívások hatására a globalizációt meg kell zabolázni, s világméretben szabályozni kell. Napjainkban egyre többen vélekednek úgy, hogy a Thomas Friedman számára Nobel-díjat eredményező túlzott „laposodás” – értsd: globalizáció – megengedése hiba volt a világ fejlődésében.³ Korten (2009) magyarul is megjelent művében arról ír, hogy a világ addig nem tud kilábalni a mostani válságából, amíg nem részesítik előnyben a „valós”, tényleges értékkel bíró javakat. Ilyen erőforrás Winston (2009) szerint a szervezetek azon elkötelezett dolgozói, akik hajlandók többet tenni a fenntarthatóság és a környezeti megújulás biztosítása érdekében. Veress (2009) ezzel kapcsolatban úgy fogalmaz, hogy akkor helyes az ilyen társadalmi-szervezeti politika, ha az egészséges felfogású, termelékenységi növekedésen és realitáson alapul.

Fisher-Yoshida és Geller (2009) könyvükben három tényező terjedésével magyarázzák a globalizáció új lépcsőfokának, a transznacionalitásnak a megjelenését. Először is, a területi határokat átlépő helyfüggetlenség (deterritorialization) hatására az emberek közötti gazdasági, társadalmi és személyes kapcsolatok egyre nagyobb hányada történik helytől függetlenül, pl. a virtuális térben. Másodsorban, a modern telekommunikációs eszközök megteremtették a sokoldalú kapcsolattartás (interconnectedness) lehetőségét.⁴ A transznacionális vállalatok esetében pl. a különféle üzleti egységek gyakran hálózatos formában működnek az üzleti világban. Végül, a változások felgyorsulása (speed of change) egyszerre igényel a gazdasági szereplőktől egyfajta adaptivitást, de pre-, illetve proaktivitást is.

2.2. Hatások

A globalizáció jelensége tehát több, egymással ellentétes irányú⁵ következményt gyakorol mai világunkra. Egyrészt, a szervezetek globalizációja azáltal, hogy egyre közelebb és elérhetőbbé teszik a fogyasztók tömegei számára a hőn áhított modern árucikkeket, jelentősen elősegítik a társadalmi szinten értelmezett kulturális sokszínűség eltűnését, a dekulturizációt. Így a globalizáció az egész világra kiterjedő egységesülési-konvergencia folyamatként jelent meg az élet minden területén. Ezt a jelenséget már az 1990-es években megfogalmazta pl. Thompson (1994), Darlington (1996), vagy Balaton (1994), akik szerint a globalizációval létrejön egy a multinacionális üzleti szféra által átjárhatóbb, ún. globális kulturális közeg. Mások viszont, mint például Ishikawa (1994), vagy Makó és Novoszáth (1994), azt állítják, hogy a globalizáció kitermeli önmaga ellentétét is, vagyis hatására kiéleződik pl. a nemzeti alapú értékek védelme (lásd pl. hungaricum – ok), melyeket

nem kívánnak feladni a szervezetek és nemzetek, mert ezek az egyedi jellemvonások voltak a szervezeti, vagy társadalmi fennmaradás és siker záloga (divergency). Végül, a köztes kultúra irányzat képviselői szerint a konvergencia és a divergencia egyidejűleg áll fenn világunkban, s mindig a társadalmi, üzleti szituáció dönti el a legmegfelelőbb közelítési módot.⁶

3. A személyzetfejlesztés irányvonalai

Jogos a kérdés, hogy miként fejlesszük munkatársainkat ebben a sokféle hatásnak kitett és ellentmondásokkal teli, globális környezetben? A hagyományos felfogás szerint a lehető legkevesebbet célszerű az emberekre költeni, mivel aki már képzett és gyakorlott, az úgyis továbbáll, ezért a vállalat is inkább „kész” szakembereket keres. Az elmúlt évek során azonban az a tendencia rajzolódott ki, hogy az emberi erőforrások egyedi jellemzőkkel bíró, ám mérhető vállalati vagyონrészek, értékek, melyek alapján megkülönböztethető egy szervezet a globális piacon, ezért nem szabad sajnálni a személyzetfejlesztésre szánt forrásokat. Az ily módon kiképzett és fejlesztett alkalmazottak ugyanis az utánozhatatlan szervezeti képességek (core competencies), a vállalati versenyelőny modern értelemben vett fő forrásai, akik helyettesíthetetlenek, s biztosítják a szervezet számára a proaktivitást.⁷

3.1. Vállalati személyzetfejlesztés modellje

Az általában vett emberi erőforrások fejlesztése (másképpen személyzetfejlesztés) folyamatos tevékenységsorozat, amely szervezett tanulást jelent abból a célból, hogy az egyént képessé tegye saját viselkedésének alakítására a cég stratégiájának függvényében. A személyzetfejlesztés modelljének alkalmazása nagyban függ a szervezetet befolyásoló elemektől, melyek jellegzetes alkalmazási esetei az alábbiak lehetnek:

A stratégia: A gyors növekedés fázisában lévő szervezetekre jellemző, hogy igen nagy számban vesznek fel a munkaerőpiacról, vagy más cégektől munkavállalókat. Ebben a szituációban a személyzetfejlesztésnek mind beosztotti, mind vezetői szinten nagy tömegben kell képeznie és fejlesztenie a dolgozókat. A kiegyensúlyozott helyzetben lévő vállalatoknál a személyzetfejlesztési lehetőségek és költségek optimális felhasználásán van a hangsúly. Egy esetleges visszaesés fázisában pedig inkább a szervezeti jövőt és túlélést jelentő kulcsemberek megtartásán és fejlesztésén van a hangsúly.

A szervezeti kultúra: Az erősen hierarchikus szervezeti kultúrájú szervezeteknél a személyzetfejlesztés alaporientációja a hosszú távú foglalkoztatás. Ebben a szervezeti kultúrában általában hosszú fejlesztési folyamat eredményeképpen lehet a legmagasabb pozíciókba bekerülni.⁸ Napjaink korszerű szervezeteire azonban inkább a folyamatkultúra jellemző, melynél a személyzetfejlesztés időigénye jóval kisebb a hagyományos, hierarchikus szervezetekkel szemben.

A szervezeti méret: A nagyvállalatoknál a személyzetfejlesztésnek általában előre megtervezett folyamatai vannak megfelelő időintervallum és költségkeret hozzárendelésével a szervezet stratégiai céljainak függvényében. Gyakran az ilyen típusú szervezetek belső képzési rendszerrel és tréneri állománnyal rendelkeznek, ám emellett elterjedt megoldás még a külső emberi erőforrás fejlesztéssel foglalkozó képzőintézmények és tanácsadó cégek bevonása, illetve az alkalmazottak képzésének anyagi jellegű támogatása is. A kisebb szervezetekre jóval jellemzőbb a spontaneitás, illetve a munkavégzés közben történő képességfejlesztési módszerek (in the job), melyhez hazánkban gyakran forráshiány is társul.

3.2. Személyzetfejlesztés nemzetközi környezetben

A globalizáció hatására kibontakozó személyzetfejlesztés egyik kulcskérdése volt az elmúlt évtizedekben, hogyan lehet javítani külföldi kiküldöttek megfelelési szintjén. Fontos felismerés volt, hogy ők és családtagjaik megfelelő alkalmazkodásának javítása az alapja az előzőekben felvetett probléma megoldásának. Hall és Hall (1989) a nemzeti- és szervezeti kulturális különbségeket részben a munkavállalók időhöz való viszonyulása alapján definiálják, mely alapján megkülönböztetünk monokronikus és polikronikus kultúrákat. McFarlin és Sweeney (2003) szerint azonban az alacsony kontextusú (monokronikus) kultúrából érkezőknek jelentős adaptációs kihívást jelent a magas kontextusú (polikronikus) kultúrák eltérő kommunikációs rendszere.⁹ Emellett jelentős különbségek állapíthatók meg továbbá az amerikai, japán és európai cégek esetében a külföldi kiküldöttek kiutazásának előkészítésére és oktatására történő idő- és költségátfordítások tekintetében. A különböző kutatások szerint pl. az amerikai cégek sokkal kisebb arányban nyújtanak a külföldi munkára való felkészítésre lehetőségeket kiküldötteiknek, mint az európai és japán vállalatok.¹⁰

4. Transznacionalitás hatása és következménye

Bartlett és Ghoshal (1989) továbbfejlesztették a Perlmutter (1969) által megfogalmazott nemzetközi vállalati négy szintű stratégiai modellt, amely a transznacionális vállalatokat a nemzetközi cégek ideáltípusának tekinti. A transznacionális stratégiát követő cégek tehát megpróbálják a lehetetlent: ötvözni a globális hatékonyságot és a helyi alkalmazkodást. Ezt a törekvést üzleti sikerre váltani komplex és bonyolult szervezeti háttérrel igényel.¹¹ A korábban már idézett Fisher-Yoshida és Geller (2009) szerint a kapcsolati vezetés, az interkulturális kommunikáció és a transzformációs tanulás diszciplínáinak eredője az eredményes transznacionális vezetői munka. Így, a transznacionális vezető jelentős erőfeszítéseket tesz a vele kapcsolatban lévők kultúrájának megértésére és arra adekvát válaszok megtalálására. Kommunikációjában nagy hangsúlyt helyez a sokféle igények által tanúsított interkulturális kommunikációra. A tanulás jellemzője ebben a felfogásban a feltételek és megoldások állandó újragondolása. Így, egy menedzsernek sokkal inkább kell dilemmaként, paradoxonként közelíteni a különböző helyzetekhez, semmint problémaként. A transznacionális vezető fejlesztése során az alábbi öt dilemmára/paradoxonra célszerű tehát tekintettel lenni:

1. Paradoxon: Önismeret vs. mások megbecsülése: Az eredményes, hatékony vezetés alapja az önismeret.¹² A globális környezetben tevékenykedő vezetőnek nem elég csak saját erősségeinek és gyengeségeinek az ismerete, hanem azt bele kell helyeznie abba a kulturálisan sokszínű környezetbe, amelyben másokkal dolgozik és együttműködik. A globális környezetben dolgozó vezető tevékenysége azonban nagyban visszatükrözi – egyfajta mentális programként (software of mind)¹³ – explicit és implicit formában azokat a kulturális jegyeket, amelyeket szocializációja során elsajátított.¹⁴ Amennyiben azonban növekszik önismeretünk, az nagyban növeli annak az esélyét, hogy nyitottabbak leszünk más kultúrákból származó emberekkel szemben. Jogos tehát a kérdés: Hogyan fejleszthető a vezetők önértékelő képessége? Lényeges, hogy a vezető világos értékrenddel rendelkezzen, amely tevékenysége alapvető iránymutatójának tekinthető, emellett fontos a helyes társadalmi identitás értékelése. Ezt az értékelést nagyban segítheti, ha az illető tudatosan áttekinti saját életútját. Végül a vezető önértékelő képességét az is nagyban segítheti, ha világosan látja, milyen tényezők hatnak leginkább cselekvésére és a külvilág számára adott válaszaira.

2. Paradoxon: Én vs. mi kultúra: A transznacionális vezető multikulturális felfogása abból indul ki, miszerint a nemzetközi környezetben végzett kereskedelemi, befektetői tevékenységek során tekintettel lenni más kultúrák érzékenységre,¹⁵ vagyis el kell fogadni a különböző kulturális háttérből fakadó másságot (Eszes, 2001). A transznacionális kérdésekre hangsúlyt helyező szakirodalom szerint az „Én” kultúra-követés (pl. USA, Kanada, Svájc, Észak-európai országok, Németország, Ausztrália) azt jelenti, hogy a személy a csoport viszonyok helyett az egyéni és családi kapcsolatokra helyezi a hangsúlyt. A „Mi” kultúra-követés (Kína, Egyiptom, Bahrein, India, Japán, Vietnam, Mexikó stb.) ellenben csoportviszonyokra helyezik a hangsúlyt. Jarjabka (2009) szerint, a Hofstede (1980) által kidolgozott kultúramodellben használt IDV index értéke magas, ha a nemzeti és szervezeti kultúra individualista, tehát ha az egyéni viselkedés középpontjában az „Én” áll, míg alacsony, ha „Mi” központú a társadalom, vagy a szervezet, mely kapcsolatokra és lojalitásra épül, és amennyiben a tagjai a siker zálogát a jó együttműködésben és csoportmunkában látják. A Kelet-európaiak közül a hofstedei vizsgálatok alapján a „Mi” kultúrát követik a bolgárok, a románok, az oroszok. Az „Én” kultúrákövetők csoportjába sorolhatók a szerbek, magyarok, horvátok és a szlovének. További jelentős magatartásbeli különbségek figyelhetők meg a kollektív, illetve individualista kultúrákból érkező személyek között. A „Mi” kultúrából származók ugyanis jobban elfogadják a hierarchiát, a vezető primátusát és a szenioritást.¹⁶

3. Paradoxon: Kommunikáció – közvetlen vs. közvetett: Ezzel a kérdéssel kapcsolatban nagyon sokféle elgondolás fogalmazódik meg, ám ezek közül a transznacionális vezetőkkel kapcsolatos kérdésekre helyezzük a hangsúlyt. Így többek között vizsgáljuk a kommunikáció közvetlenségét, nyíltságát és elfedettséget, valamint annak direkttségét, vagy áttételeződését. Attól függően, tehát, hogy milyen kultúrájú a transznacionális vezető partnere, jelentősen különbözhetnek az előzőleg felvetett kommunikációs jellemzők.

Az alacsony kontextusú kultúrájú munkavállalók pl. az amerikaiak, inkább a közvetlen, a direkt kommunikációt részesítik előnyben, nyíltan kimondják logikai érvekkel alátámasztott véleményüket. Ezzel szemben pl. egy kínai munkavállaló arra kérdésre, hogy „Mi a véleménye a projekttervről?” sokkal inkább a témában érintett kollégáinak véleménye után várhatunk egyértelmű választ. Az ázsiai dolgozók (s gyakran a kelet-európaiak) kevésbé nyíltak egy nyilvános megbeszélés során.

4. Paradoxon: Cselekvés – végezni vs. visszatükrözni: A transznacionális vezető számára létkérdés tisztában lenni azzal, hogy egy adott esetben a munkálatok elhúzódnása, vagy a várt teljesítés elmaradása mennyire magyarázható kulturális, illetve valóságos tényezőkkel. Nagyon fontos feltétel, hogy mindkét fél azt érezze, hogy megfelelő módon tud bekapcsolódni az interakcióba. Az erre alkalmas szenzibilitást a személyzetfejlesztés módszerei közül tréninggel, vagy coaching módszerrel lehet fejleszteni.

5. Paradoxon: Orientáció – hosszútáv és rövidtáv: Mind a Globe kutatás (Jarjabka, 2009), mind pedig Hofstede¹⁷ vizsgálja a rövid- és hosszú távú orientáció problémáját. A személyzetfejlesztéssel kapcsolatban ezt a kérdést több oldalról célszerű elemezni, úgymint:

- Időorientáció: A különböző kultúrákban a pontosság más jelent. A reggel 9 óra a svájci üzleti életben a pontos megjelenést jelenti. Indiában egy 7 órára bejelentett üzleti vacsorára ráérünk 8 órakor megérkezni, mivel a vacsorát jóval később szolgálják fel.
- Idő perspektíva: Általában az alacsony kontextusú kultúrákból származók rövidtávú, míg a magas kontextusúak hosszútávú időperspektívát helyezik előtérbe.
- Család - munkahely egyensúlya: A fejlett országokban sokkal erősebb a törekvés a családdal és a munkahelyen töltött idő egyensúlyának fenntartására. A japán vállalala-

tok híresek arról, hogy munka után gyakran összeülnek a dolgozók, együtt maradnak és megbeszélik a technológia és a munkavégzés fejlesztését (kampai időszak) akár a magánéletük kárára is.

5. Következmények

Az előzőekben leírtak ismeretében megállapítható, hogy akár az új személyzetfejlesztési program kidolgozása és megvalósítása, akár a régi programok felelevenítése a felelőssége a személyzetfejlesztéssel foglalkozó szakembernek; tudatában kell lennie annak, hogy a jó oktatási és tréningprogram megfelel a 1. táblázatban bemutatott öt kritériumnak.

1. táblázat. Az oktatás és tréning programok szervezésének és lebonyolításának öt alapvető kérdése

Table 1. 5 fundamental questions of the management of training programs

Miért?	Mi résztvevők célja, miért kerül sor a tréningre, oktatásra? Mit kellene a résztvevőknek elérniük a tréning végére?
Mit?	Mit fogunk csinálni a rendelkezésre álló idő alatt? Milyen intellektuális szinten akarjuk a tréninget megvalósítani? Milyen audiovizuális eszközöket akarunk használni?
Kinek?	Elemezzük a résztvevőket életkor, tapasztalat, nemzetiség, nyelv, elvárások, értékek, felfogások szerint!
Mikor?	Milyen időszakban kívánjuk lebonyolítani a programot?
Hol?	Milyen környezetben akarjuk megrendezni a programot?

Forrás: Daley, M. (2002): Strategic Human Resource Management. Prentice Hall, Upper Saddle River nyomán.

A hagyományos oktatási és tréning programok az alapszintű és középfokú ismeretek, képességek és készségek elsajátítására irányulnak, melyek a tudás és készségek együttesének még gyakoribb cseréjét kívánja meg. A szervezeteknek azonban fokozottabban elő kell mozdítaniuk a tanulás magasabb szintű kifinomult módszereit a tudás átadására, közvetítésére, kiterjesztésére és megteremtésére. A tanulás magasabb fokú formái, mint pl. a tudásmegosztás, a fokozatos közelítés módszere, a rendszerben való gondolkodás, a versenyen alapuló tanulás, a kételkedés felfüggesztése stb., hasznosak a teljesen új és összetett problémák megoldásában, teljes folyamatok, vagy rendszerek átstrukturálásában, munkakörök új szemszögből való megközelítésében, vagy egy szervezet átalakításában, hogy az a főbb környezeti változásokhoz alkalmazkodni tudjon.

6. Összefoglalás

Napjaink globális pénzügyi és gazdasági válsága és az abból történő kilábalás hatásai nagyban érintették a transznacionális cégeket. Ahhoz, hogy a Magyarországon és a világ más területein dolgozó szakemberek és vezetők jól tudjanak helytállni a fent jelzett globalizációs „csatában” a személyzetfejlesztés számukra és a cégek számára aktuálissá vált. Mind a megmaradó, mind pedig a létrejövő munkakörök új követelményeket támasztanak az adott munkakört betöltő személlyel szemben, melyeknek az emberi erőforrások fejlesztése révén lehet megfelelni. Egyrészt, a tanulás élethosszig tartó szükségletté és folyamattá válik. A személyzetfejlesztés feladatokat határoz meg a teljes szervezet (nemcsak az emberi erőforrás részleg) és az egyén számára is. A fejlesztési szükségleteket meg kell határozni, az ezek kielégítésére az alkalmas módszereket kell találni és alkalmazni kell azokat.

Emellett, a teljesítményproblémákkal küzdő alkalmazottat képessé kell tenni követelményeknek való megfelelésre. Mindezt a munkát a szervezeti stratégiába ágyazott egyéni életpályák és karrierek tervezésével és fejlesztésével összehangoltan szükséges végezni. A jelzett folyamatot igen jól segítheti a tudatos, jól előkészített oktatás és tréning munka, melynek tudnia kell kezelni az ismert magyar etológus Csányi Vilmos (2010) által megsejtetteket, miszerint „...a globalizáció következő fázisát az egytagú csoportok, a magán-kultúrák egymásra találása, az új, érzelmileg is kötődő „szupercsoportok” kialakulása, illetve egy globális, piacközpontú falanszter kialakulása közötti verseny fogja jellemezni.”.

Jegyzetek

1. **Hill, C. W. L.** (2002): Global Business. McGraw-Hill, Boston; **Szentes, T. és munkaközössége** (2006): Fejlődés versenyképesség globalizáció. Akadémiai Kiadó, Budapest; **Szentes T.** (2008): Transznacionális, illetve multinacionális társaságok. In: Blahó M. és munkaközössége: Világgazdaságtan. Akadémiai Kiadó, Budapest; **Holtbrügge, D.–Welge, M. K.** (2010): Internationales Management – Theorien, Funktionen und Fallstudien. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart; **Lengyel I.** (2010): Regionális gazdaságfejlesztés. Akadémia Kiadó, Budapest.
2. **Korten, D. C.** (1997): Tőkés társaságok világhuralma. Kapu Kiadó, Budapest; **Korten, D. C.** (2002): Élet a tőke uralma után. In: Kocsi T.: Emberközpontú gazdaság. Válasz, Budapest: 29–46.; **Csath M.** (2001): Kiút a globalizációs zsákutcából. Kariosz Kiadó, Budapest; **Csath M.** (2004): 2003 a fekete év. Kariosz Kiadó, Budapest; **Asgary, N.–Walle, A. H.** (2002): The cultural impact of globalisation: economic activity and social change. Cross Cultural Management: An International Journal, No. 3, pp. 58–75.; **Bogár L.** (2003): Magyarország és a globalizáció. Osiris Kiadó, Budapest; **Porritt, J.** (2006): Capitalism as if the world matters. Earthscan, London.
3. **Friedman, T. L.** (2005): És mégis lapos a föld. HVG Könyvek, Budapest.
4. **Barabási Albert-László** (2008): Behálózva. Helikon Kiadó, Budapest.
5. **Poór J.** (2009a): Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment. Complex Kiadó, Budapest; **Borgulya I.-né** (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékteremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
6. Pl. **Adler, N.** (1983): A typology of management studies involving culture. Journal of International Business Studies. No. 2, 29–47.; vagy **Perlmutter, H. V.** (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. Columbia Journal of World Business, January–February, pp. 9–18.
7. **Jarjabka Á.** (2001): Stratégia fogalmának modern jelentéstartalma, Vezetéstudomány, XXXII. évf., 7–8. szám, 25–32. old.
8. Lásd pl. **Makó Cs.** (1993): Az emberi erőforrások és a gazdasági haladás (A japán foglalkoztatási rendszer példája), Vezetéstudomány, XXIV. évf., 3. sz.
9. Lásd még **Heidrich B.** (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális management, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Bíbor Kiadó, Miskolc.
10. **Tung, R. L.** (1981): Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. Columbia Journal of World Business, 16, pp. 68–79.; **Brewster, C.** (1991). The management of expatriates. Kogan Page, London; **GMAC-GRS** (2002): GMAC- Global Relocation Services, Global Relocation Trends. US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum Survey Report.
11. **Peng, M. W.** (2009): Global Business. South-Western Cengage Learning, Mason.
12. **Goleman, D.** (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér kiadó, Budapest.
13. **Hofstede, G.** (2004): Cultures and organization: Software of the mind. McGraw Hill, NY.
14. **Hofstede, G.** (2004): Cultures and organization: Software of the mind. McGraw Hill, NY.
15. **Harris, P. R.–Moran, T. R.–Moran, V. S.** (2004): Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for 21st Century. Elsevier, London.

16. **Fisher-Yoshida, B.–Geller, K. D.** (2009): Transnational Leadership development, AMCOM, NY.
17. **Hofstede, G.–Bond H. M.** (1988): The Confucius Connection from Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, No. 4, pp. 4–21.

Felhasznált irodalom

- Adler, N.** (1983): A typology of management studies involving culture. *Journal of International Business Studies*. No. 2, 29–47.
- Asgary, N.–Walle, A. H.** (2002): The cultural impact of globalisation: economic activity and social change. *Cross Cultural Management: An International Journal*, No. 3, pp. 58–75.
- Balaton K.** (1994): Vállalati stratégiai magatartás az átmenet időszakában (1990–1994), *Vezetéstudomány*, XXV. évf., 9. sz.
- Barabási Albert-László** (2008): Behálózva. Helikon Kiadó, Budapest.
- Bartlett, C. A.–Ghoshal, S.** (1989): Managing across border: The transnational solution. Harvard Business School Press, Boston.
- Bogár L.** (2003): Magyarország és a globalizáció. Osiris Kiadó, Budapest.
- Borgulya I.-né** (2010): Kommunikációmenedzsment a vállalati értékeremtésben. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Brewster, C.** (1991). The management of expatriates. Kogan Page, London.
- Csath M.** (2001): Kiút a globalizációs zsákutcából. Kariosz Kiadó, Budapest.
- Csath M.** (2004): 2003 a fekete év. Kariosz Kiadó, Budapest.
- Csányi V.** (2010): Van ott valaki? Typotex Kiadó, Budapest.
- Darlington, G.** (1996): Culture: A Theoretical Review, in.: *Managing Across Cultures: Issues and Perspectives*, eds.: Joyt P., Warner M.: Internat. Business Pr., London.
- Daley, M.** (2002). *Strategic Human Resource Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Eszes I.** (2001): A marketing kulturális környezete. In: Eszes I.–Szabóné S. M.–Szántó Sz.–Veress Z. (eds.): *Globális marketing*. Műszaki Kiadó, Budapest.
- Fisher-Yoshida, B.–Geller, K. D.** (2009): Transnational Leadership development, AMCOM, NY.
- Friedman, T. L.** (2005): És mégis lapos a föld. HVG Könyvek, Budapest.
- GMAC-GRS** (2002): GMAC- Global Relocation Services, Global Relocation Trends. US National Foreign Trade Council and SHRM Global Forum Survey Report.
- Goleman, D.** (1997): Érzelmi intelligencia. Háttér kiadó, Budapest.
- Hall, E. T.** (1992): Beyond culture. Peter Smith Publishers, Gloucester.
- Hall, E. T.–Hall, M. R.** (1989): *Understanding Cultural Differences*, Intercultural Press Inc.
- Harris, P. R.–Moran, T. R.–Moran, V. S.** (2004): *Managing Cultural Differences: Global Leadership Strategies for 21st Century*. Elsevier, London.
- Heidrich B.** (2000): Szervezeti kultúra és interkulturális management, Miskolci Egyetem, Vezetéstudományi Intézet, Bíbor Kiadó, Miskolc.
- Hill, C. W. L.** (2002): *Global Business*. McGraw-Hill, Boston.
- Hofstede, G.** (1980): *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Saga, Beverly Hills.
- Hofstede, G.–Bond H. M.** (1988): The Confucius Connection from Cultural Roots to Economic Growth. *Organizational Dynamics*, No. 4, pp. 4–21.
- Hofstede, G.** (2004): *Cultures and organization: Software of the mind*. McGraw Hill, NY.
- Holtbrügge, D.–Welge, M. K.** (2010): *Internationales Management – Theorien, Funktionen und Fallstudien*. Shaffer-Poeschal Verlag, Stuttgart.
- Ishikawa, A.** (1994): The Japanese Context of „Corporate Culture” Concepts, Convergence versus Divergence: the Case of the Corporate Culture (Ed. by Makó Cs.–Novoszáth P.), Bp., pp. 123–131.
- Jarjabka Á.** (2001): Stratégia fogalmának modern jelentéstartalma, *Vezetéstudomány*, XXXII. évf., 7–8. szám, 25–32. old.

- Jarjabka Á.** (2009): Hasonlóságok és különbségek a kelet-európai vállalati kultúrájában. In: Poór J.–Bóday P.–Vitay Zs.: *Trendek és tendenciák a kelet-európai emberi erőforrás menedzsmentben*. Selye János Egyetem, Révkomárom.
- Karoliny M.-né–Poór J.** (2010): *Emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Bp.
- Korten, D. C.** (1997): *Tőkés társaságok világaluralma*. Kapu Kiadó, Budapest.
- Korten, D. C.** (2002): Élet a tőke uralma után. In: Kocsi T.: *Emberközpontú gazdaság*. Válasz, Budapest: 29–46.
- Korten, D. C.** (2009): *Gyilkos vagy humánus gazdaság*. Kairosz Kiadó, Budapest.
- KSH** (2010a): A külföldi érdekeltségű vállalkozások tevékenysége a régiókban. KSH, Bp., július.
- KSH** (2010b): A versenyszféra létszám- és keresetalakulása. Statisztikai Tükör, 86:1–3.
- Lányi K.** (2001): Vázlat a globalizációnak nevezett jelenségkör értelmezéséről. *Közgazdasági Szemle*, június, pp. 498–519.
- Lengyel I.** (2010): *Regionális gazdaságfejlesztés*. Akadémia Kiadó, Budapest.
- Makó Cs.** (1993): Az emberi erőforrások és a gazdasági haladás (A japán foglalkoztatási rendszer példája), *Vezetéstudomány*, XXIV. évf., 3. sz.
- Makó Cs.–Novoszáth P.** (ed. by) (1994): *Convergence versus Divergence: The Case of the Corporate Culture (Papers from the International Workshop) Communication and Consultation Co. Ltd., Institute for Social Conflict Research Hungarian Academy of Sciences, Bp.*
- McFarlin, D. B.–Sweeney, P. D.** (2003): *International Management*. Houghton-Mifflin Company, Houghton.
- Peng, M. W.** (2009): *Global Business*. South-Western Cengage Learning, Mason.
- Perlmutter, H. V.** (1969): The Tortuous Evolution of the Multinational Corporation. *Columbia Journal of World Business*, January–February, pp. 9–18.
- Poór J.** (2009a): *Nemzetközi emberi erőforrás menedzsment*. Complex Kiadó, Budapest.
- Poór J.** (2009b): Chindiai globális kihívások – hazai kilátások, *Közgazdaság*, 1. sz, pp. 105–122.
- Porritt, J.** (2006): *Capitalism as if the world matters*. Earthscan, London.
- Szentes, T. és munkaközössége** (2006): *Fejlődés versenyképesség globalizáció*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Szentes T.** (2008): Transznacionális, illetve multinacionális társaságok. In: Blahó M. és munkaközössége: *Világgazdaságtan*. Akadémiai Kiadó, Budapest.
- Thompson, P.** (1995): Vállalati kultúra: mítosz és valóság, *Vezetéstudomány*, 26. évf., 4–5. sz.
- Tung, R. L.** (1981): Selection and Training of Personnel for Overseas Assignments. *Columbia Journal of World Business*, 16, pp. 68–79.
- Veress J.** (2009): *Gazdaságpolitika a globalizált világban*. Typotex Kiadó, Budapest.
- Winston, A.** (2009): *Green Recovery*. Harvard Business Press. Boston.